

# ÚJ VEZETÉSI KIHÍVÁS: CIVIL SZERVEZETEK

## NEW CHALLENGE OF MANAGEMENT: CIVIL ORGANIZATIONS

**PIEROG ANITA PhD-hallgató**

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi nem önálló Tanszék

### **Abstract**

The paper introduces the economic significance of civil societies in Hungary, especially in Hajdú-Bihar county. It concisely delineates some definitions concerning the non-profit sector and civil organisations. Moreover, it clarifies which phenomena are applied in the research. The conceptual clarification is followed by the presenting of the most important indicators- change of number, number of employees, income, activity- of the Hungarian civil sector. The data was collected from the database of the KSH and different other studies. After the introduction of the national aspect the economic aspects of the civil sector in Hajdú-Bihar county will be outlined. Eventually, in order to establish the foundations of future research some basic ideas and hypotheses will be drafted about the management characteristics of the civil organisations. Qualitative data from secunder research is used for this essay.

### **1. Bevezetés**

A kutatás főbb területe a nonprofit szektor ezen belül a civil szervezetek. Mára sok tanulmány, cikk, kutatási eredmény látott napvilágot, melyben ezzel a szektorral foglalkoznak, mégis úgy gondolom, hogy még sok olyan dolog van, ami nem került napvilágra ezekkel a szervezetekkel kapcsolatosan. Ennek számos oka van, de talán a legfontosabb, hogy az emberek bizalmatlanok a civil szervezetekkel szemben, és a szervezetek is bizalmatlanok azokkal, akik kutatásokat szeretnének végezni velük kapcsolatban. Ezt a megállapítást arra alapozom, hogy a korábbi kutatásaim során számos olyan szervezet vezetőjével találkoztam, aki nem szívesen válaszolt a kérdéseimre, vagy nem értette ez miért lehet fontos. Véleményem szerint erősíteni kell a civil tudatot mind a társadalomban, mind pedig a tudományos közvéleményben.

### **2. Fogalmi meghatározás**

Mielőtt részletesen bemutatásra kerülne a civil szervezetek gazdasági, társadalmi helyzete, fontos egy rövid fogalmi áttekintés, meghatározás. Ez azért érdekes, mert a nonprofit szektorra, civil szervezetekre, mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalomban számos eltérő meghatározás található.

Az Európai Unió Gazdasági és Szociális Bizottsága (II). A szervezett civil társadalom szerepe és hozzájárulása az európai konstrukcióhoz címmel 1999. szeptember 22-én elfogadott állásfoglalásában a következő definíciót adja: a civil társadalom olyan társadalmi szféra, amely relatíve független az államtól, és amely nem merül ki a piac szabályaiban. A civil társadalom olyan elvekre támaszkodik, mint az autonómia, a pluralizmus, a szubszi-

diaritás, a szolidaritás és a felelősség. Ez egy olyan kommunikációs szféra, amelyen belül fejlődhet a polgárok szenzibilizálása, és ez demokratikus részvételhez vezethet. Kommunikálni és szolidárisan cselekedni csak individuumok csoportjában lehet.

A Civicus World Alliance for Citizen Participation nevű világszervezet elterjedt definíciója szerint – amelyet világszerte használnak a „mozgalmi szinten” (azaz nem az EU-intézményeiben) a civil társadalomnak nemcsak a szervezett formák a részei, hanem az állampolgárok aktív önszerveződésének bármilyen formája is, például a tüntetések, bojkottok és hasonló mozgalmi tevékenységek is. Ennek a definíciónak értelmében tehát a nonprofit szektor szűkebb, mint a civil társadalom (I2).

A civil társadalom nem azonos a nonprofit szektorral, mivel léteznek nem civil kezdeményezésű nonprofit szervezetek is, például kormányzati alapítású és/vagy kormányzati ellenőrzés alatt működő nonprofit szervezetek. A jogi szervezeti meghatározás szerint a nonprofit szektort bizonyos szervezetek köre, mint az alapítványok és egyesületek, illetve közhasznú társaságok, köztestületek és közalapítványok összessége alkotja (I3).

A nonprofit szervezeteket jellegük szerint három típusba soroljuk: klasszikus civil szervezetnek tekintjük a magánalapítványokat és az egyesületeket; az érdekképviselőket csoportjába tartoznak a köztestületek, a szakszervezetek, a szakmai munkáltatói érdekképviselőket és az egyesüléseket; az egyéb nonprofit szervezetekhez soroljuk a közalapítványokat és a nonprofit vállalkozásokat (I4).

A non-profit kategória az én véleményem szerint az, amelyik bővebbnek tekinthető, és amelybe a civil szervezetek is beletartoznak, továbbá magába foglalja a közhasznú szervezeteket is. A megállapítást indokolja a Nonprofit Kutatócsoport Egyesület jelentése, mely szerint az egyesület és az alapítvány a két legelterjedtebb szervezeti forma: az egyesületek és az alapítványok aránya teszi ki az összes nonprofit szervezet 87 százalékát (Baranyi et al, 2003, p. 8.).

### 3. Országos és regionális áttekintés

Magyarországon a nonprofit szektor, a civil szektor szerepe egyre jelentősebb. Mi sem bizonyítja, hogy számuk, és gazdasági, társadalmi szerepük évről évre növekszik.

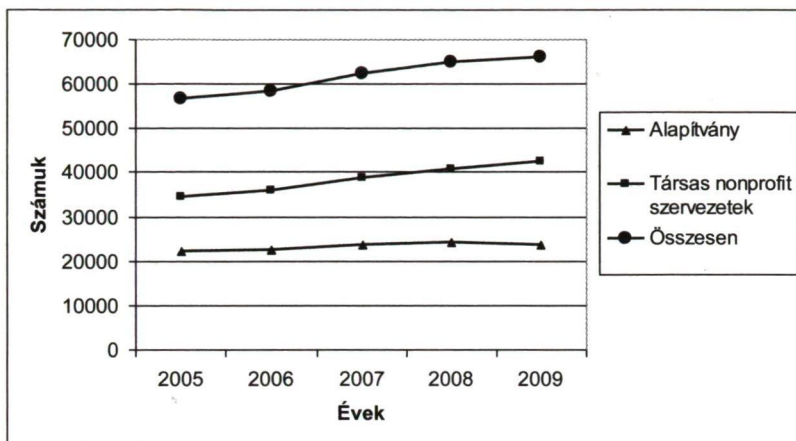
A nonprofit szektor a rendszerváltást követően nagy fejlődésen esett át. A fejlődés kifejeződik a számukban, a gazdasági térben elfoglalt helyükben egyaránt. A Központi Statisztikai Hivatal 1991 óta rendszeresen készít felméréseket a nonprofit szervezetek számáról, gazdálkodásáról. Ezen tanulmányok segítségével kerül bemutatásra a civil szervezetek számokban. A legfrissebb mindent átfogó részletes adatok 2006-ra vonatkozóan vannak meg, de bizonyos esetekben rendelkezésre áll 2009-re vonatkozó adatok is.

Míg az 1980-as évek végén mindössze 8,5 ezer társadalmi szervezet (egyesület és érdekképviselő) működött Magyarországon, addig a 2000-es évek második felében már közel 60 ezer (összesen kilenc szervezeti formában) működő szervezetet integrált a szektor. A jelentős számbeli növekedés és a szerkezeti változás több, részben egymással is összefüggő tényezővel magyarázható (Bocz, 2009, p. 6.).

Magyarországon 1990 óta a civil és nonprofit szervezetek száma a négyszeresére, a szektor bevétele pedig 1996 és 2006 között 240-ről 896 milliárd (!) forintra nőtt (Bocz, 2009, p. 13.).

Az 1. számú ábrán a 2005–2009-es évek között bekövetkezett számbeli növekedést mutatom be a társas nonprofit szervezetek és alapítványok esetében.





**1. ábra. A civil szervezetek számának alakulása 2005–2009 között**  
(Forrás: Saját szerkesztés a KSH adatai alapján, 2011)

**Figure 1. The fluctuation of civil organisations between 2005–2009**

Az ábra egyértelműen szemlélteti a szervezetek számának folyamatos emelkedését országos szinten.

A nonprofit szervezetek 2009-ban már közel háromszor annyi munkavállalónak biztosítottak állást, mint 1993-ban, ezzel is növelve a szektor gazdasági súlyát. 2009-ben 66 145 szervezet működött Magyarországon, kicsivel több, mint egyharmaduk (23 667) alapítványi formában, 42 478 társas nonprofit szervezetként. Az alapítványok 62 százaléka három tevékenységi területre: az oktatáshoz (32%), a szociális ellátáshoz (16%), és a kultúrához (14%) köthető. A társas nonprofit szervezetek körében továbbra is a szabadidős (26%) és a sportegyesületek (16%), valamint a kulturális szervezetek (11%) aránya a legnagyobb. A közhasznú státust szerzett szervezetek aránya 2009-ben 48 százalék volt, a kiemelkedően közhasznúvá nyilvánítottaké 6 százalék (15).

Az 1. számú táblázat a klasszikus civil szervezetek számának megoszlását mutatja be tevékenységi csoportok szerint.

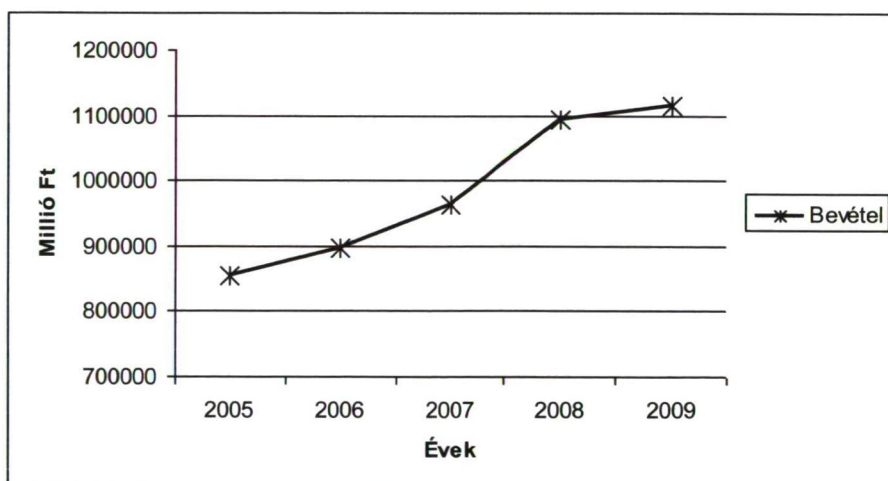
Összehasonlítva a két szervezeti formát, megállapítható, hogy eltérő tevékenységcsoportra fókuszálnak.

A szervezetek 88 százalékának volt bevétele és kiadása is az adott évben, 3 százalékuk gyakorlatilag csak tőkét gyűjtött, több mint 7 százalékuk semmiféle pénzügyi tevékenységet nem folytatott, 2 százalékuk pedig kizárólag a meglévő tartalékait használta. A klasszikus civil szervezetek több mint 7 százaléka jelezte, hogy alaptevékenysége során bevételekre nem tett szert, és kiadásai sem voltak. A bevételek összege meghaladta az 1114 milliárd forintot – a 2000. évi 495 milliárd forinthez képest folyó áron több mint 125 százalékkal nőtt. Ennek ellenére az 500 ezer forintnál kisebb bevételű szervezetek aránya még mindig 44 százalék. 2004 és 2008 között – nem kis mértékben uniós taggá válásunknak és a Nemzeti Civil Alapprogram beindulásának köszönhetően – 13 százalékkal növekedett a pályázati úton nyert bevétellel rendelkező szervezetek száma, és közel 57 százalékkal emelkedett a szektor által megszerzett pályázati összeg. A gazdasági válság hatása kimutatható az állami támogatásokból származó források arányának csökkenésében is. 2008-ban a teljes szektor bevételeinek 44 százaléka származott állami vagy önkormányzati költségvetésből, míg 2009-ben ennek aránya 42 százalék volt. Ezzel párhuzamosan a magántámogatások aránya 11-ről 13 százalékra nőtt (15).

**1. táblázat. A civil szervezetek tevékenységcsoport szerinti megoszlása 2009-ben**  
(Forrás: [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpg004.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg004.html))

**Table 1. Division of civil organisations according to their activities 2009**

| Tevékenységcsoport                            | Alapítványok  |              | Társas nonprofit szervezetek |              | Összesen      |              |
|---|---------------|--------------|------------------------------|--------------|---------------|--------------|
|   | száma         | megoszlása % | száma                        | megoszlása % | száma         | megoszlása % |
| Kultúra                                       | 3 331         | 14,1         | 4 647                        | 10,9         | 7 978         | 12,1         |
| Vallás  | 1 291         | 5,5          | 227                          | 0,5          | 1 518         | 2,3          |
| Sport   | 1 029         | 4,3          | 6 831                        | 16,1         | 7 860         | 11,9         |
| Szabadidő, hobbi                              | 568           | 2,4          | 10 807                       | 25,5         | 11 375        | 17,3         |
| Oktatás                                       | 7 488         | 31,5         | 1 242                        | 2,9          | 8 730         | 13,2         |
| Kutatás                                       | 651           | 2,8          | 717                          | 1,7          | 1 368         | 2,1          |
| Egészségügy                                   | 2 196         | 9,3          | 811                          | 1,9          | 3 007         | 4,5          |
| Szociális ellátás                             | 3 716         | 15,7         | 1 996                        | 4,7          | 5 712         | 8,6          |
| Polgárvédelem, tűzoltás                       | 112           | 0,5          | 882                          | 2,1          | 994           | 1,5          |
| Környezetvédelem                              | 607           | 2,6          | 1 097                        | 2,6          | 1 704         | 2,6          |
| Településfejlesztés                           | 1 447         | 6,1          | 2 671                        | 6,3          | 4 118         | 6,2          |
| Gazdaságfejlesztés                            | 329           | 1,4          | 1 319                        | 3,1          | 1 648         | 2,5          |
| Jogvédelem                                    | 143           | 0,6          | 834                          | 2            | 977           | 1,5          |
| Közbiztonság védelem                          | 261           | 1,1          | 2 060                        | 4,8          | 2 321         | 3,5          |
| Többcélú adományosztás, nonprofit szövetségek | 42            | 0,2          | 780                          | 1,8          | 822           | 1,2          |
| Nemzetközi kapcsolatok                        | 341           | 1,4          | 532                          | 1,3          | 873           | 1,3          |
| Szakmai, gazdasági érdekképviselő             | 39            | 0,2          | 4 475                        | 10,5         | 4 514         | 6,8          |
| Politika                                      | 76            | 0,3          | 550                          | 1,3          | 626           | 0,9          |
| <b>Összesen</b>                               | <b>23 667</b> | <b>100</b>   | <b>42 478</b>                | <b>100</b>   | <b>66 145</b> | <b>100</b>   |



**2. ábra. A nonprofit szervezetek bevételének alakulása 2005–2009 között**  
(Forrás: Saját szerkesztés a KSH adatai alapján, 2011)

**Figure 2. The changes in the income of non-profit organizations between 2005–2009**



A 2. számú ábra a bevételek változását szemlélteti. Az ábra jól mutatja, hogy 2005–2008 között intenzív növekedés figyelhető meg, míg 2008–2009 között ugyan nőtt a bevétel, de sokkal kisebb mértékben a korábbi évekhez képest. Ez a gazdasági válsággal magyarázható a leginkább, mely ezt a szférát sem kímélte.

2000 és 2008 között több mint 48 százalékkal nőtt a szektorban munkát vállalók száma, az összlétszám így megközelítette a 120 ezres értéket. A főállásban, teljes munkaidőben foglalkoztatottak létszáma több mint 78 ezer fő. További közel 18 ezer fő munkájával egyenértékű annak a majdnem 42 ezer munkavállalónak a teljesítménye, akiket a nonprofit szervezetek részmunkaidőben, nem főállásban alkalmaztak. 2008-ban a szektorban tevékenykedő önkéntes segítők becsült száma 402 ezer fő volt. Az általuk teljesített több mint 55 millió munkaóra közel 27 ezer főállású foglalkoztatott munkaidejének felelt meg, munkájuk becsült értéke megközelítette az 53 milliárd forintot. Gyakorlatilag önkéntes munka bevonása nélkül működtek a nonprofit vállalkozások, az egyesülések, a köztestületek és a nonprofit intézmények, illetve igen kevés önkéntes munkát vettek igénybe a közalapítványok. Az egyesületeknél és magánalapítványoknál tevékenykedett az önkéntesek több mint 93 százaléka (I4).

Ezeket az adatokat nézve a 2008–2009-es évek összehasonlításában egyik évről a másikra 9,6 százalékkal növekedett a szektorban munkát vállalók száma, az összlétszám így meghaladta a 130 ezer főt. A főállásban, teljes munkaidőben foglalkoztatottak létszáma elérte a 90 ezer főt. 2009-ben a szektorban tevékenykedő önkéntes segítők becsült száma 427 ezer fő volt, ami 2008-hoz képest 27 ezer fővel növekedett. Az általuk teljesített közel 60 millió munkaóra több mint 28 ezer főállású foglalkoztatott munkaidejének felelt meg, és munkájuk becsült értéke megközelítette az 56 milliárd forintot (I5).

Az Észak-alföldi régió 388 településéből 301-ben van jelen civil szervezet. Az elmúlt években a régióban is jelentősen növekedett a civil szervezetek száma: ennek köszönhetően 2006 júniusában 9249 szervezetet regisztráltak, melyből Hajdú-Bihar megyében 3553, Jász-Nagykun-Szolnok megyében 2462, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 3234 tevékenykedik. A szervezetek legnagyobb hányada (77,9%) főtevékenységét tekintve egyéb közösségi személyi szolgáltatást végez (Csoba et al, 2006, p. 29.).

Hajdú-Bihar megye 82 településéből 72 településen van ilyen közösség. Hajdú-Bihar megyében 2004-ben 2607 bejegyzett szervezet volt (mára ez már a 3000 fölött van). Ebből Debrecenben 1163 darab, Hajdúböszörményben 134, valamint Püspökladány–Hajdúszoboszló–Berettyóújfalu településeken 50 fölötti a számuk. Kisebb számban természetesen minden településen található civil szervezet (Nagyné, 2006).

A megyében 3464 működő társadalmi szervezetet és alapítványt tartott nyilván a Megyei Bíróság 2010-ben. A KSH 2008-ra vonatkozó adatközlésében 3075 nonprofit és 2762 civilszervezetről (klasszikus nonprofit szervezetről) számolt be. A szervezetek száma 2003 és 2008 között 494 darabbal növekedett. A szervezetszám növekedésének intenzitása 22%-os volt (Osváth és mtsai, 2010, p. 66.).

A 2. számú táblázat Hajdú-Bihar megyében működő klasszikus civil szervezetek tevékenységcsoport szerinti megoszlását mutatja be.

A táblázat jól szemlélteti, hogy a megyében a legtöbb civil szervezet négy tevékenységi csoport köré összpontosul, ezek a kultúra, sport, szabadidő, hobbi és oktatás. Az összes szervezet közel 60 százaléka ezekkel a tevékenységekkel foglalkozik.

**2. táblázat. Civil szervezetek tevékenységcsoport szerinti megoszlása  
Hajdú-Bihar megyében, 2008-ben**

(Forrás: Saját szerkesztés Osváth és mtsai adatai alapján)

**Table 2. Division of civil organisations according to their activities in Hajdú-Bihar county 2008**

| <b>Tevékenységcsoport</b>                     | <b>Számuk</b> | <b>Megoszlás %</b> |
|---|---------------|--------------------|
| Kultúra                                       | 327           | 11,84              |
| Vallás  | 89            | 3,22               |
| Sport   | 360           | 13,03              |
| Szabadidő, hobbi                              | 471           | 17,05              |
| Oktatás                                       | 465           | 16,84              |
| Kutatás                                       | 57            | 2,06               |
| Egészségügy                                   | 156           | 5,65               |
| Szociális ellátás                             | 279           | 10,1               |
| Polgárvédelem, tűzoltás                       | 34            | 1,23               |
| Környezetvédelem                              | 71            | 2,57               |
| Településfejlesztés                           | 168           | 6,08               |
| Gazdaságfejlesztés                            | 58            | 2,1                |
| Jogvédelem                                    | 51            | 1,85               |
| Közbiztonság védelme                          | 78            | 2,82               |
| Többcélú adományosztás, nonprofit szövetségek | 35            | 1,27               |
| Nemzetközi kapcsolatok                        | 38            | 1,38               |
| Szakmai, gazdasági érdekképviselő             | 0             | 0                  |
| Politika                                      | 25            | 0,91               |
| Összesen                                      | 2762          | 100                |

A foglalkoztatottak számáról elmondható, hogy az országos civil szektor által foglalkoztatott fizetett munkaerőnek 3,2%-a jut a megyére. A megyében 10 ezer lakosból 17 dolgozik civilszervezeteknél, illetve 100 szervezetre 33 foglalkoztatott jut. Valójában csak 325 civilszervezet alkalmaz fizetett munkaerőt, amely a szervezeteknek közel 12%-a. Ez meghaladja az összességében nem túl magas fizetett alkalmazottal rendelkező országos szervezeti arányt (11,4%).

Ezzel szemben az önkéntességről, mely meghatározója, sőt előfeltétele egy civil szervezet létrehozásának és működtetésének az mondható el, hogy egy szervezetre közel 6 fő önkéntes jut, 10 ezer főre pedig mintegy 300 önkéntes. A megye inkább kedvezőtlenebb pozícióban van az önkéntesekkel rendelkező szervezetek vonatkozásában. Mintegy 1500 szervezet rendelkezik önkéntesekkel, ez a szervezetek 56%-a (Osváth és mtsai, 2010, p. 69).

Az előző adatokból egyértelműen látszik, hogy Magyarországon a szabad egyesülés engedése után igen intenzíven kezdett fejlődni a nonprofit, civil szektor. Ez a növekedés, fejlődés az Európai Unióhoz való csatlakozásunk után némiképp felgyorsult, megerősödött, hiszen az Unió igen nagy hangsúlyt fektet civil szervezetek véleményére. Az ő megkérdésük és véleményük nélkül semmilyen fontos kérdésben nem döntenek.

## 5. Vezetési sajátosságok

Mint minden szervezet esetén a civil szervezeteknél is fontos a vezető személye, személyisége. A társadalmi szervezeteket eltérő mértékben, de közösségi orientáció és feladatorientáció egyaránt jellemzi. Az aránya változó, az azonban bizonyos, hogy minél inkább feladatorientált egy szervezet, annál inkább szervezettebb, strukturáltabb és formalizáltabb a működése. Ezeket a jegyeket nem feltétlenül szokták emlegetni ezekkel a szer-



vezetekkel kapcsolatban, mivel épp a bürokratikus szervezethez hiánya, a spontaneitás, és a személyes erőforrások bevonása jelenti ezeknek a szervezeteknek az alapját. Ma viszont egyre inkább az látszik, hogy a civil szervezetek csak abban az esetben tudnak hatékonyan részt vállalni az államtól átvett vagy társadalmi feladatok ellátásában, ha maguk is hatékonyan működnek. Mindehhez szükség van a szervezeti működés korszerű és racionális szervezésére (Glózer, 2000).

Fontos kérdés a fenti megállapítások tükrében, hogy mennyire kell szervezettnek, strukturálnak lennie. Ezt természetesen az a feladat határozza meg, amelyre létrehozták. „Az optimális szervezethez néhány jól megválasztott és összehangolt alapszabálytól a komoly szervezeti struktúráig terjedhet, mint ahogy működnek civil szervezetek csupán önkéntesekkel, fizetett alkalmazottak nélkül, és léteznek olyanok is, melyeknek több tíz vagy száz fizetett alkalmazottjuk van” (Glózer, 2000).

A fentiekből egyértelműen érzékelhető, hogy lassan felismerik a civil szervezetek is, hogy hatékony, szakmailag felkészült, gyakorlott vezetőre van szükség ahhoz, hogy feladataikat a kellő hatékonysággal tudják elvégezni, valamint életben is tudjanak maradni. Korábbi kutatásaim során, melyet Hajdú-Bihar megyében végeztem, azt tapasztaltam, hogy igen eltérő a vezetők iskolai végzettsége, és szakmai felkészültsége. Ez annak is köszönhető, hogy az általam korábban vizsgált szervezeteknél a vezetők az idősebb generációhoz tartoznak. Így számukra a fennmaradás nehézségekbe ütköznek. Viszont ezzel ellentétben a szervezet céljának választott területen jártasak, és szakmailag felkészültek.

A menedzsmentet tekintve a véleményem az, hogy nem vizsgálhatjuk olyan formában, mint egy gazdasági szervezet esetében, hiszen más vezetői funkciók kerülnek előtérbe, ami magával hozza, hogy egyes funkciók a háttérbe szorulnak. Az eddigi tapasztalataim alapján, és a szakirodalom tanulmányozása is azt támasztja alá, hogy a civil szervezetek esetében a legfontosabb vezetői, vezetési funkciók: a tervezés, szervezés, a tevékenység koordináció és a motiváció. Ezzel ellentétben a humánerőforrás- menedzsment nem annyira jelentős, hiszen nem beszélhetünk általánosságban emberi- erőforrás tervezésről, kiválasztásról, felvételtől. Éppen ezért a későbbi kutatómunkám során elsősorban azokra a vezetői feladatokat szeretném vizsgálni, melyek meghatározóak.

## 6. Összefoglalás

Nem vitatható az a tény, hogy a nonprofit szektor, a civil szervezetek gazdaságunk meghatározó eleme. Az elmúlt néhány évtizedben igen jelentős fejlődésen ment keresztül, melyet a számok is tükröznek. Ez a tendencia nem csupán Magyarországot érinti, hanem az Európai Unió minden tagországa jellemző. Ezen kívül az Unióban nincs olyan stratégiai kérdés, döntés, melyet úgy hoznának meg, hogy kikérnék a szektor véleményét. Ez a további fejlődésnek elengedhetetlen eleme.

Magyarországon a gazdasági szerepe tagadhatatlan, és már sok szempontból a társadalmi szerepe is erősödik, de megítélésükön még javítani kell. A tudományos kutatások, melyek vizsgálják ezen szervezetek működését, gazdálkodását, tevékenységét elengedhetetlen, és fontosnak tartom, hogy mindenki számára elérhető legyen. A legfontosabb a civil tudat erősítése, az önkéntességre való nevelés, hogy a társadalom számára hasznos tevékenységre áldozunk a szabadidőnkéből.

## Felhasznált irodalom

- Baranyai Éva–Bartal Anna Mária–Csegény Péter–Czike Klára–Liling Tamás–Péterfi Ferenc–Török Marianna (2003): Mit érdemes tudni a non profit szervezetekről? Nonprofit Kutatócsoport, Budapest. 8 p.
- Bocz János (2009): A nonprofit szektor strukturális átalakulása Magyarországon, A magyar nonprofit szektor az 1990-es évek elejétől a 2000-es évek közepéig, Budapesti Corvinus Egyetem Szociológiai Doktori Iskola, Budapest, 6. 13. p
- Csoba Judit–Nagy Zita Éva–Balla Ildikó–Balázs László–Boros Ágnes–Dr. Gazdag Ferencné–Mihály Éva–Munkácsi Ildikó–Vámosi Vanda–Varjú Tamás (2006): Az Észak-Alföldi Regionális nonprofit foglalkoztatás-fejlesztési stratégia 2007–2013, 29. p.
- Glózer Rita (2000): Kihívások és kockázatok a civil szervezetek működésében, In: Hamp Gábor és Kelemen Gábor (szerk.), Család, Balassi Kiadó – Magyar Pax Romana Fórum, Budapest.
- Nagyné Kiss Mária (2006): Nonprofit szektor az Észak-alföldi Régióban a foglalkoztatáspolitikai szemszögből, Jászsági Foglalkoztatáspolitikai Konferencia, Jászfényszaru.
- Osváth László– Oprics Judit–Tózsér Dorina (2010): Megyék és főváros civil szektorának bemutatása, NIOK Alapítvány, 65–76. p.
- I1: Európai Unió Gazdasági és Szociális Bizottsága: [www.emla.hu/nosza/anyag/ch01.html](http://www.emla.hu/nosza/anyag/ch01.html), letöltve: 2009. október 10.
- I2: CIVICUS, <http://www.civicus.org/publications/>, letöltve: 2009. október 10.
- I3: A civil szféra: [www.policy.hu/flora/miaciviliszfera.htm](http://www.policy.hu/flora/miaciviliszfera.htm), letöltve: 2010. január 10.
- I4: KSH Statisztikai tükör III. évfolyam, 192. szám 1–2 p.: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit08.pdf>, letöltve: 2010. január 10.
- I5: KSH Statisztikai tükör IV. évfolyam, 193. szám 1–3 p.: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit09.pdf>, letöltve: 2011. május 10.
- I6: STADAT táblák: A nonprofit szervezetek száma, megoszlása és összes bevétele tevékenységcsoportok szerint (2005–): [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpg004.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg004.html), letöltve: 2011. május 10.